

MAB

Column

Over zieners en wetenschappers

Sytse Douma

Kent u ze ook: de zieners? Op managementcongressen en in de managementliteratuur spelen ze een grote rol: de mensen met een boodschap. 'Just in time' is zo'n boodschap. Degenen die die boodschap propageren willen het wel van de daken schreeuwen: alle voorraden moeten weg, voorraden kosten alleen maar geld, als er ergens voorraden zijn dan is dat omdat er fouten worden gemaakt. Vermijd die fouten en voorraden zijn niet meer nodig. Toeleveranciers leveren iedere dag precies de benodigde hoeveelheid onderdelen en zetten die direct naast de lopende band. Onderdelenmagazijnen worden overbodig. Klanten bestellen bij de garage precies de uitvoering die zij willen hebben (2 of 4 deurs, 4 of 6 cylindere, al of niet voorzien van open dak, automatische transmissie enz. enz.) en komen de auto twee dagen later zelf bij de fabriek ophalen. Voorraad gereed produkt verdwijnt zo ook. Tussenvoorraden zijn al helemaal uit den boze, want een rechtstreeks gevolg van niet goed op elkaar afgestemde afdelingen, of van storingen in de productie in één afdeling, waardoor elders het werk stagneert. De boodschap luidt dus heel simpel: de optimale voorraad is gelijk aan nul.

Wat moet ik daar als bedrijfseconoom nu van denken?

Was er niet zoiets als de optimale bestelgrootte, waarbij bestel- en afleverkosten worden afgewogen tegen voorraadkosten? En een veiligheidsvoorraad, waarin de kans niet direct te kunnen leveren wordt afgewogen tegen de kosten van voorraadhouden?

Sytse Douma

Als hoogleraar bedrijfseconomie, in het bijzonder de organisatie van de onderneming, verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant.

'Ouderwets, niet creatief' zegt de ziener. Ik probeer nog een tegenwerping: 'Ik begrijp, dat in uw bedrijfstak de voorraden drastisch omlaag kunnen, van 30% van het balanstotaal naar 10% of misschien wel naar 1%. Om uw mensen te motiveren moet u een duidelijk doel stellen en daarom zegt u waarschijnlijk dat de optimale voorraad gelijk is aan nul, wel wetende dat dit doel onbereikbaar is of in elk geval tot enorme kostenverhogingen en/of tot geweldige omzetverliezen zou leiden'. Maar nee ook deze tegenwerping wordt weggewoven: 'Iedere voorraad is altijd het gevolg van een fout; neem die fout weg en voorraad is niet meer nodig!'

Ondertussen denk ik er het mijne van. Eens per dag onderdelen toeleveren gaat misschien nog, maar dan is er toch nog gemiddeld een halve dag voorraad. Ieder uur toeleveren dan, of iedere seconde? En als dat betekent dat er niet meer een volle vrachtauto kan rijden, stijgen de transportkosten dan niet enorm? Of moet de toeleverancier misschien een magazijn bouwen naast de fabriek? Dan is er sprake van een verschuiving van voorraadkosten, niet van het elimineren van voorraden. Voorraden onderdelen helemaal elimineren kan, lijkt mij, niet doelmatig zijn.

Met voorraden gereed produkt is het al net zo. Neem een fabrikant van tandenborstels. Het zal nog wel even duren voordat die (net als sommige auto's) op klantenspecificatie worden gefabriceerd. Men zal proberen de wekelijkse vraag per type te voorspellen. Maar zo'n 'sales forecast' zal nooit perfect zijn. Om de eenvoudige reden dat smaken veranderen en concurrenten met acties zullen blijven komen.

De ziener draagt zijn boodschap uit. De wetenschapper blijft daar nuchter bij. Als hij soms wat sceptisch over komt is dat niet omdat hij niet in de boodschap gelooft. De boodschap is soms wat al te absoluut geformuleerd, dat is alles.